

Caso : Vendedor de sonhos

Revista Você S/A – março/2001

**Henrique Meirelles chegou ao topo do mercado financeiro mundial.
Seu segredo? Obstinação, trabalho e carisma**



Por Maria Tereza Gomes, de Boston e Nova York



O goiano Henrique de Campos Meirelles, presidente do FleetBoston Global, é um dos executivos brasileiros mais bem remunerados do momento. Em 1999, foram 14,6 milhões de dólares entre salário, bônus e opções de ações. O valor só perde para os 18 milhões de dólares ganhos por Alain Belda, o marroquino naturalizado brasileiro que é o número 1 da Alcoa. Sim, é um salário incomparável com o de qualquer brasileiro. Mas que se justifica quando se olha o lucro que Meirelles ajudou a gerar no ano passado: 3 bilhões de dólares.

Meirelles, 55 anos, notabilizou-se por ser o único executivo estrangeiro a presidir um banco americano em território americano. No passado, ele havia sido o primeiro brasileiro a presidir um banco estrangeiro em solo brasileiro. Assim como já tinha feito aqui, Meirelles está projetando sua imagem na região mais aristocrática dos Estados Unidos. Há dois anos ele protagonizou um fato raro: em vez de perder o emprego quando o Boston foi vendido para o Fleet, saiu fortalecido. Hoje, responde pelos negócios do FleetBoston (dono do BankBoston) no mundo todo e, dentro dos Estados Unidos, por 60% das operações. Em quase 30 anos, amealhou uma leva de ex-colegas, que não evitam elogios rasgados a sua inteligência, capacidade de liderança, motivação da equipe e realização. "Ele sabe vender seu sonho", diz Rita Manso, ex-vice-presidente do BankBoston no Brasil. Nos Estados Unidos, até seus negócios particulares são notícia. Os jornais de Boston, onde viveu até se mudar para Nova York, em setembro, anunciaram, por exemplo, a venda de sua casa por 5,5 milhões de dólares. Esse foi, segundo os jornais locais, o maior negócio imobiliário da cidade no ano passado.

Obstinado em tudo o que faz, Meirelles surpreendeu os amigos há alguns anos quando aprendeu a dançar. Virou um pé-de-valsas a ponto de suas festas serem sempre dançantes. "Ele é capaz de focar como ninguém o que está fazendo - mesmo quando é diversão", diz Eduardo Aguinaga, outro ex-vice-presidente do Boston. Com sua carreira de quase 30 anos dentro de uma mesma empresa, Meirelles tem algo a ensinar a todos que têm ambição, perseverança e que acreditam em seus sonhos. Aprenda com ele.

Conquiste o coração da equipe

No fim do ano passado, o FleetBoston comprou o maior banco do estado de Nova Jersey, o Summit. Na mesma época, foi anunciada a abertura de 10 agências na cidade de Nova York, além das 17 já existentes. Os dois movimentos tiveram a seguinte interpretação dos analistas: o FleetBoston quer crescer na maior cidade americana e em suas redondezas. Melhor teria sido dizer: Henrique Meirelles decidiu que o FleetBoston vai crescer na região. Nomeado CEO para Nova York e Nova Jersey - além de suas funções anteriores -, ele não deixa dúvidas sobre suas intenções. Mudou-se de Boston para Manhattan, onde comprou um apartamento de 5,5 milhões de dólares, no Upper East Side, uma das regiões mais caras do mundo. Assim como o apartamento, seu escritório, num dos prédios do Fleet em Nova York, na

Avenida das Américas, com vista para o Central Park, também está em reforma. "Somos um dos maiores financiadores de imóveis comerciais em Manhattan. Não vejo empecilhos para crescermos como banco de varejo", diz Meirelles.

Sonhar alto e transformar o sonho em projetos viáveis é uma característica que Meirelles já havia demonstrado enquanto foi presidente do BankBoston no Brasil. Em 1984, este era mais um banco estrangeiro que dava apenas 2 milhões de dólares de lucro para a matriz (foram 250 milhões no ano passado). Meirelles não apenas sonhou em fazê-lo um grande banco, o líder entre os clientes de alta renda. Queria também fazê-lo a melhor filial do grupo americano em todos os quesitos, da satisfação dos funcionários ao nível de inadimplência. Quando deixou o país, em 1996, Meirelles tinha virado uma estrela do mercado financeiro nacional - e o nome escolhido para liderar o grupo mundialmente.

Percalços? Sim, eles existiram. Quando reuniu sua equipe para apresentar os planos de expansão no Brasil, ele próprio admite, foi tachado de doido. Mesmo assim, ele foi em frente. Conquistou aliados para compartilhar seu sonho. A executiva Rita Manso, que trabalhou com Meirelles por 20 anos, diz que seu ex-chefe combina carisma pessoal, lealdade com a equipe, justiça, inteligência e competência. "As pessoas querem estar perto dele, aprender com ele", diz Rita. "Devo a ele minha maturidade de hoje." Rita foi a primeira funcionária contratada por Meirelles no Boston, em 1974. Deixou o banco há seis meses, em busca de qualidade de vida em Florianópolis.

"O estilo do Meirelles, que virou o estilo do Boston, é de muito trabalho. Mas éramos uma equipe muito unida, doida por desafios", diz ela. Meirelles é um líder que coloca padrões elevados de expectativa para todo mundo. Esperar muito das pessoas, diz ele, não quer dizer ser um chefe autoritário. Ele explica os motivos, mostra as alternativas e conduz a conversa a um ponto em que todos concluem que sua idéia é realmente a melhor. "Os resultados depois sempre mostravam que ele estava certo", diz Rita.

O mesmo nível de exigência ele aplica a ele mesmo quando quer alguma coisa dos chefes. No começo dos anos 90, Meirelles decidiu provar aos chefões nos Estados Unidos que a filial brasileira merecia respeito e que se tornaria a melhor dentro do grupo americano. Fez isso em grande estilo: preparou com extremo esmero uma viagem dos membros do conselho de administração do banco ao Brasil. Parecia que o país estava recebendo chefes de estado. Tudo na viagem teria de funcionar perfeitamente. O assunto foi levado tão a sério que o Boston instalou num hotel do Rio de Janeiro uma equipe de cozinheiro, garçom e arrumadeira. O hotel carioca não passara no teste feito pelos executivos do banco. "Queríamos mostrar o Brasil que funciona", relembra Meirelles. "A viagem foi mágica para eles e nós conseguimos a aprovação para os nossos planos."

Estratégia + equipe = receita infalível

Entre um sonho e um projeto realizado, há muito, muito trabalho. As chances de sucesso aumentam bastante se esse trabalho seguir uma estratégia e for realizado por pessoas qualificadas e motivadas. Meirelles usa essa fórmula mesmo quando o assunto não é o banco. Foi assim que ele conseguiu há dois anos ser notícia no Boston Globe, o maior jornal de Boston. Sob o comando de Meirelles, a Boston Pops, uma orquestra local, quebrou o recorde na arrecadação em seu jantar anual para levantar fundos: 1 milhão de dólares numa única noite. Como um brasileiro conseguiu isso na mais aristocrática cidade americana? Com estratégia e equipe.

Sua primeira providência ao ser convidado para a tarefa foi apresentar seu sonho para a orquestra: quebrar o recorde de faturamento do jantar. Para isso, era preciso vender antecipadamente todos os ingressos. Só assim seria possível preço integral, sem desconto. Em seguida, distribuiu tarefas à equipe. Uma delas era analisar os anos de sucesso e de insucesso do jantar e quais as razões de um e de outro. Outra: levantar quais pessoas iam ao jantar todos os anos. A elas bastava enviar a carta-convite. A segunda lista era a das pessoas que, mesmo convidadas, nunca compareceriam. Estas foram esquecidas.

A terceira turma era a dos indecisos. A estes foi dada atenção extra por uma legião de voluntários recrutados por Meirelles. Resultado: 12 dias antes do jantar, os ingressos já estavam esgotados.

A decisão é só 30%. Implantar é 70%

Gifford - Você já considerou trabalhar em Boston?

Meirelles - Eu não quero ser chefe para a América Latina. Se for para isso, fico no Brasil, onde tenho autonomia e desafios.

Gifford - Que tal vir como presidente?

Meirelles - Tenho de pensar a respeito.

O diálogo aconteceu em maio de 1996, na casa do então presidente do conselho de administração do BankBoston, Charles Gifford. A proposta, que faria qualquer executivo dar pulos de alegria, deixou Meirelles macambúzio. Ele teria de mudar de país e assumir uma instituição de mais de 200 anos. Seria o primeiro estrangeiro a ocupar tal cargo nos Estados Unidos. O risco pessoal e profissional era imenso. Para ajudá-lo na decisão, Meirelles recorreu a um curso da Harvard Business School especialmente desenhado para ajudar altos executivos a tomar decisões difíceis. "A busca da decisão correta é laboriosa, exige bom senso e deve estar baseada em fatos", diz Meirelles. "O grande erro das pessoas é que elas decidem na emoção."

Tomar decisões difíceis faz parte da rotina do mais bem-sucedido executivo brasileiro. Comprar um novo banco? Abrir uma subsidiária na Malásia? Meirelles, como todo grande executivo, está sempre amparado pelo Conselho de Administração (que avaliza todas as grandes decisões) e por incontáveis relatórios. Mesmo assim, no fim das contas, as decisões são sempre solitárias, individuais. Meirelles era o principal executivo do BankBoston em 1999, quando o banco foi comprado pelo Fleet. A decisão final de aceitar a proposta do concorrente sediado do outro lado da rua foi tomada num sábado à tarde, em Boston.

O conselho de administração estava reunido havia horas, quando uma das conselheiras perguntou:

"Henrique, em 30 segundos, qual a sua recomendação?" A resposta foi direta. "Devemos aceitar." Estava concluída a reunião. Meirelles sabia as implicações que a decisão teria para o banco em que ocupava a cadeira de presidente. Seu próprio cargo estava em risco. E se iniciaria ali um longo processo de integração cultural - a parte mais difícil de qualquer fusão -, que poderia significar o fracasso do negócio. "A decisão é só 30% de um projeto de sucesso. O resto é implantação", diz Meirelles.

Fora timidez

Desde que chegou aos Estados Unidos, Meirelles foi convidado a fazer parte dos conselhos de administração de várias empresas e instituições. A Sloan School of Management, a escola de negócios do MIT, e o New York City Investment Fund, um fundo que investe em pequenas empresas na cidade de Nova York, são dois deles. Entre as empresas, estiveram a BestFoods, dona da Refinações de Milho Brasil, e a indústria de papel Champion. Por coincidência, as duas sofreram ataques hostis de compradores indesejáveis enquanto Meirelles sentava-se em seu conselho. Azar das empresas, que acabaram compradas. Ótimo para Meirelles. Durante o período de negociação, Meirelles pôde conviver com pesos-pesados da economia americana. No caso da BestFoods, seus colegas eram caciques como o então chairman da empresa, Charles Shoemate, e o ex-banqueiro Leo Higdon, presidente do Babson College. Na Champion não foi diferente. As decisões do conselho da Champion eram tomadas em reuniões numa mansão da década de 20, a 1 hora e meia de Nova York. O encontro de trabalho era precedido de um jantar na noite anterior. À mesa, na companhia de Meirelles, estava, por exemplo, Larry Bossidy, CEO da AlliedSignal.

Da convivência com os profissionais de peso da gestão norte-americana, Meirelles tirou algumas lições. "Eles são capazes de posições duras, de movimentos rápidos, falam de maneira direta, clara, mas exercem um senso de justiça e ética muito apurado", diz. "As regras do jogo são bem definidas, mas dentro delas o jogo é muito duro." Não há espaço, diz Meirelles, para timidez ou falta de autoconfiança. Nos quase 27 anos de convivência no BankBoston, ele se acostumou com a cultura americana de fazer negócios. "Gosto de ser direto, ouvir muito, responder com precisão e tomar decisões em tempo hábil."

Tenha interesse genuíno pelas pessoas

O hobby de Meirelles, desde os tempos em que fazia mestrado no Coppead, no Rio de Janeiro, é a psicologia. Estuda o assunto sempre que encontra uma oportunidade. Faz cursos, lê, conversa com especialistas. "Sempre quis entender as pessoas e a mim mesmo." A psicologia, diz, ajudou-o a se relacionar melhor com o mundo. O resultado é que os profissionais que trabalharam com Meirelles costumam destacar sua "incrível sensibilidade", nas palavras de Rita Manso, no trato com os colegas. "Apesar da objetividade e agressividade com que trabalha, o Henrique não fere as pessoas. E se por acaso faz isso, não se perdoa até que tenha pedido desculpas", diz Rita.

Meirelles gosta de ouvir. Mas se irrita quando seus interlocutores dizem o que não queriam dizer ou se arrependem do que disseram. "A capacidade de se expressar direito, de usar as palavras corretamente, é fundamental." Por outro lado, quando encontra alguém disposto a ouvi-lo, Meirelles se supera. É um interlocutor cheio de histórias para contar. Emociona-se ao relembrar fatos, detalhes de sua vida. Nas palestras, gosta sempre de transmitir uma mensagem, ensinar alguma coisa de sua experiência.

No começo deste ano, ele foi convidado pelo presidente de uma grande corporação americana para um café da manhã. A empresa tinha feito péssimos negócios ao tentar entrar no Brasil e o executivo americano queria saber de Meirelles onde estava o erro. O brasileiro foi preparado. Montou uma apresentação que explicava a história do Brasil, passava pelo governo Collor e, só no final, colocava o foco nos erros cometidos pela empresa. "Mostrei a ele nossa cultura, por que somos diferentes, como pensamos. Foi a única vez na minha vida que vi um presidente de uma multinacional quase chorar de emoção", diz Meirelles.

Estar disposto a ouvi-lo não é o único pré-requisito para trabalhar na equipe de Meirelles. Eis algumas qualidades que ele diz procurar nos integrantes de seu time:

- 1. Raciocínio rápido, respostas objetivas**
- 2. Gostar de trabalhar, de fazer o que tem de ser feito**
- 3. Inteligência**
- 4. Sentir prazer, de vez em quando, de parar para uma boa conversa**

"Para liderar é preciso ter interesse real pelas pessoas e entender que o que é diferente não é necessariamente errado", diz.

Não desperdice uma chance de aprender

Ao longo da carreira, Meirelles forjou várias máximas que ficaram conhecidas como "as leis de Meirelles". A mais famosa ("Aprenda com o erro dos outros") foi estampada em camiseta dada de presente pelos colegas brasileiros na sua transferência para Boston. Ela surgiu de um fato. Quando assumiu a presidência do Boston, em 1984, o banco vinha de um desempenho pífio, com alto investimento e pouco retorno. Antes de tomar qualquer atitude, Meirelles foi conversar com o antigo chefe. Quis saber onde ele tinha errado e quais os entraves para que tivesse acertado. "Foi a melhor conversa da minha vida. Evitei dez anos de erros."

Meirelles continua acreditando na regra de que é melhor aprender com a experiência dos outros. Mas não só. No ano passado, durante viagem de trabalho a Cingapura, ele quis saber o que transformou uma ilha

pobre e abandonada num dos tigres asiáticos. Buscou a resposta na fonte: o ex-primeiro-ministro Lee Kuan Yew, que assumiu o poder após a retirada dos ingleses, em 1965. "O país funciona que é uma maravilha e nosso banco lá é um espetáculo. Precisamos aprender com eles."

Não perca uma oportunidade de fazer aliados

Meirelles nunca se intimidou com instituições ou pessoas mais poderosas do que ele. Quando foi contratado pelo banco, em 1974, sua tarefa era a de implantar a operação de leasing (este havia sido o tema de sua tese no mestrado) na filial brasileira. O sistema de financiamento era tão novo no país que não havia legislação regulando-o. Sem problemas. Meirelles foi um dos fundadores da entidade que negociou a nova lei com a Comissão de Valores Mobiliários, a CVM. Em 1976, ele havia gerado resultados que o Boston não estava acostumado a ver fora dos Estados Unidos. Despertou tanto a atenção que a matriz despachou uma equipe de auditores para o Brasil. Após 40 dias, o chefe dos auditores escreveu dois relatórios. O primeiro foi entregue a Meirelles com recomendações de como manter o crescimento sem o risco de receber cartão vermelho da auditoria.

O segundo, encaminhado à matriz, era só elogios sobre o brasileiro. O documento lançou Meirelles dentro do Boston. Em seguida, aos 31 anos, ele seria vice-presidente e, pouco depois, presidente. Nesse meio tempo, Meirelles conquistou outro aliado, seu chefe Ted Sidel. O carioca Sidel estava muito à frente na hierarquia, mas percebeu que um furacão estava vindo rápido em seu encalço. No fim dos anos 70, Sidel chamou Meirelles e foi direto ao ponto:

"Gostaria de fazer um acordo com você porque não quero ter problemas lá na frente. Serei seu mentor, darei o suporte para você subir. Na hora H, vou sair da frente e você será o presidente do banco."

E assim foi feito! Os dois são amigos até hoje.

Deixe seus resultados falarem por você

Enquanto foi presidente do BankBoston no Brasil, Meirelles era o único banqueiro que não se negava a dar entrevistas. Foi entrevistado duas vezes no programa Roda Viva, da TV Cultura. Aparecia com frequência em jornais e revistas. Meirelles, no entanto, se irrita quando dizem que ele faz marketing pessoal. Acha o termo pejorativo, uma técnica usada por quem não tem resultados para mostrar. Quando assumiu o posto na matriz, atendeu ao pedido de uma reunião urgente feito pelo executivo responsável pelo banco na Europa. No dia do encontro, o tal executivo abriu a apresentação falando sobre a própria carreira. Não deu 15 minutos, Meirelles o interrompeu: "O senhor tem algo a dizer que precisa de uma decisão minha?" Diante da negativa, o brasileiro levantou-se e saiu irritado. "Ele só estava fazendo o próprio marketing!", diz.

Meirelles lembra que apareceu na mídia brasileira nos anos 80 porque tinha o que mostrar. Um fato ficou especialmente marcado no mercado financeiro. Em 1986, no auge do Plano Cruzado, os bancos estrangeiros começaram a vender suas agências no país. O senso comum era de que, com o fim da inflação, os bancos iriam quebrar. O Boston, sob o comando de Meirelles, seguiu uma estratégia oposta. Comprou agências de quem estava vendendo (naquela época, essa era a única maneira de os bancos estrangeiros crescerem no Brasil). Uma de suas declarações correu o país: "Se inflação baixa quebrasse banco, a Suíça não teria bancos".

O Boston começaria ali sua virada no Brasil. Antes de adotar a estratégia, Meirelles quis conhecer a filial do banco na Argentina. O país vizinho era, na época, uma economia estável e, mesmo assim, o Boston era um sucesso por lá. Dali para a frente, Meirelles não sairia mais do noticiário financeiro brasileiro. Até os concorrentes reconhecem seu trabalho. "Meirelles construiu a melhor operação de qualquer empresa

estrangeira em qualquer setor em qualquer tempo no Brasil", disse recentemente Sanford Weill, chairman do Citigroup, durante jantar nos Estados Unidos.

No ano passado, ele foi homenageado pela New York Women Agenda, organização que congrega as 600 entidades de mulheres existentes em Nova York. A homenagem não surgiu do nada. Assim que chegou aos Estados Unidos, Meirelles criou no Boston um programa que facilita empréstimos para mulheres empreendedoras. Além disso, conseguiu que empresárias bem-sucedidas doassem seu tempo orientando as iniciantes. O projeto deu tão certo que o FleetBoston já anunciou a abertura de uma linha de crédito de 2 bilhões de dólares para investir em empresas tocadas por mulheres. As americanas adoraram. Num encontro nacional de mulheres, em Baltimore, no começo deste ano, Meirelles fez a palestra de abertura para 3 000 mulheres. Foi aplaudido de pé. Al Gore, o candidato derrotado à presidência dos Estados Unidos, foi o orador de encerramento, mas não teve o mesmo ibope.

Não navegue na superfície

O maior defeito dos executivos e empresários, segundo Meirelles, é tomar decisões baseadas em informações superficiais. Ele diz ter descoberto isso durante um curso de quatro meses que fez na Harvard Business School. Era a época dos sucessivos pacotes na economia e dos boatos de sexta-feira. Toda semana o mercado financeiro se agitava na perspectiva de alguma medida do governo durante o fim de semana. Na primeira sexta-feira em Harvard, Meirelles ficou alucinado para tentar saber qual era o boato do dia. Ligou às 5h da manhã para o Brasil. À medida que as semanas iam passando, ele foi se desligando. Quando voltou, descobriu que nada (ou quase nada) havia mudado naqueles quatro meses. "No Brasil as pessoas tomam muitas decisões baseadas na agitação de superfície. Eu decidi seguir as correntes submarinas, mais profundas e seguras", diz.

Meirelles tomou uma decisão dramática: não atendia o telefone às sextas-feiras. Não queria saber do boato da vez. Ao mesmo tempo, para as decisões de médio prazo, passou a se municiar de informações que ninguém mais tinha. Para acompanhar a tendência da inflação, o Boston montou um sistema de coleta de preços nos supermercados paralelo ao do governo. Assim, conseguia antever os movimentos da economia. Por três vezes, no final dos anos 80, Meirelles fechou as linhas de crédito para as empresas, justamente antes de períodos de recessão. Sua visão de longo prazo mostrou-se imbatível. Em todos os anos de Boston, o banco perdeu apenas um empréstimo aprovado por Meirelles. Valor: 30 000 dólares.
